



# De rollen van de coach

'Kennis wordt minder belangrijk, persoonlijkheid telt zwaarder'

Ooit was een coach een coach. Sommigen noemden hem ook wel trainer, maar die man - vrouwelijke coaches waren er toen nog niet veel - deed hetzelfde werk: een ploeg of een sporter voorbereiden op een prestatie en tijdens wedstrijd, loop of race langs de lijn staan, voor een gerichte aanwijzing of een laatste aanmoediging.

Die tijd lijkt ver voorbij. Een coach kent vele rollen en die rollen worden, in de professionele staven van tegenwoordig, vaak door verschillende mensen ingevuld. Volgens mastercoach Peter Murphy - opleider van sportkoepel NOC\*NSF - kan het eenvoudige woord 'coach' tegenwoordig in liefst vijf hoofdrollen en negen bijrollen worden opgesplitst.

Je hebt in de visie van Murphy de coach, de trainer, de communicator, de innovator en de planner. 'Die vijf gebieden vormen de core-business.' Daarnaast zijn coaches actief in de rol van mentaal begeleider, conditioneel begeleider, organisator, talentontwikkelaar, beleidsontwikkelaar, kennismanager, adviseur, onderzoeker en marketeer.

De twee belangrijkste rollen - die van coach en van trainer - zijn in de opvatting van Murphy duidelijk losgetrokken. Het zijn onderscheiden uitvoeringen van het werk. 'Een coach zegt iets, geeft iets aan en dan moet het direct werken. Terwijl, als je de rol van trainer hebt en je zegt iets tegen je pupil, het nog een heel tijdje fout gaat. Pas na verloop van tijd wordt de uitvoering door veel trainen beter.'

## Evolutie

Er is sprake van een duidelijke evolutie in die twee rollen. 'Eerst ben je, vaak met je achtergrond van oud-speler, de trainer, maar langzaam ga je je boodschap beter verpakken, de belangrijkste kwaliteit van een begeleider, en dan word je de coach. Het is eerst: alles weten van techniek. En dan pas: dat goed kunnen verpakken. Zodat je wordt verstaan. Het is eerst veel kennis en weinig persoonlijkheid. Later wordt kennis minder belangrijk en telt de persoonlijkheid zwaarder.' De rol van communicator is de moeilijkste. 'Je doet het werk

van communicator met taal, met woorden, maar ook door intonatie en met lichaamstaal. Vooral de laatste twee aspecten zijn van belang: het non-verbale en je toonsoort zijn negentig procent van je communicatie.' Als we het Nederlandse peloton van topcoaches langslopen dan blijkt het

'Het non-verbale en je toonsoort zijn negentig procent van je communicatie'

lastig zomaar een rijtje communicators aan te wijzen. De definitie van een communicator is: 'Draagt krachtig in woord en daad visie uit ten aanzien van sporttechnische inhoud, management en leidinggeven, communiceert met topsporters en kan op het veld gedragsmatig spelers inschatten en beïnvloeden, communiceert met bestuurders van sportbonden, met sponsors en met de media, onderhoudt een netwerk, signaleert problemen en bemiddelt in conflicten.'

## Communicators

De namen van twee mannen schieten Murphy te binnen, als hij spreekt van in zijn ogen echte communicators: volleybalcoach Toon Gerbrands en hockeybondscoach Joost Bellaart. Later vult hij dat nog aan met voetbalcoach Foppe de Haan - de loyalist van SC Heerenveen. Basketbalcoach Meindert van Veen zou er een kunnen zijn, maar hij tiert nogal. Assistent-voetbalbondscoach Willem van Hanegem voldoet aan een groot deel van de eisen voor de communicator, 'maar Willem is dan vooral non-verbale'. Bij voetbalcoach Louis van Gaal is goed waar te nemen dat

zijn favoriete stijl er één is van instructie en dat doe je vooral met woorden. Van instructie gaat een sterk controlerende functie uit. Effectieve communicators bouwen snel vertrouwen op en zijn zich bewust van het feit dat de betekenis en het effect van hun manier van communiceren (woorden, intonatie en non-verbale) de reactie vormen die zij van anderen terugkrijgen. Nederland blijkt in de top van de coaching vooral veel trainers te bezitten en een redelijk aantal coaches. Innovators en planners zijn met een lantaarntje te zoeken, net zoals de speurtocht naar communicators - bezaten Rinus Michels en Johan Crujff niet door hun naam de macht van de grote communicator? - ook snel stilvalt.

## Ambachtsmannen

De trainers van dit land zijn ambachtsmannen, doeners die gericht zijn op techniek, tactiek en fysieke conditie. Hij is de man die concepten vertaalt naar speelwijzen en oefenstof. Murphy heeft een heel rijtje echte trainers paraat: volleybaltrainer

'Louis van Gaal communiceert juist niet; die stoot af'

Bert Goedkoop ('een hele goede trainer'), dressuurtrainers Sjef Janssen en Tineke Bartels ('altijd met dat paard bezig'), tennistrainer Michiel Schapers, schaatstrainer Gerard Kemkers ('een onderwijzer en instructeur, een echte trainer dus die maatwerk levert'), roeitrainer Jan Klerks en voetbaltrainers als Advocaat, Gerets, Koeman en Van Marwijk. Coaches, de 'leiders' die

zorgen voor teamcohesie en synergie, voor de samenstelling van het ideale begeleidingsteam en een polyvalente selectie, mensen met oog voor het eigen handelen en de eigen positie,

De trainers in ons land zijn gericht op techniek, tactiek en fysieke conditie

zijn volgens Murphy basketbalcoach Ton Boot en Davis-Cup captain Tjerk Bogtstra. Schaatscoach Peter Mueller wenst hij daarbij ook te zetten.

## Planners en innovators

Planners zijn coaches die internationale sportontwikkelingen en topprestaties analyseren, die doelen stellen, goed zijn in jaarplannen ('periodiseren') en chaos in de organisatie kunnen ontwarren. Peter Murphy noemt aanvankelijk Jacco Verhaeren, Neerlands topcoach in het zwemmen, van Philips, Van den Hoogenband en De Bruijn, maar hij is ook 'een echte trainer'. Jan Vlieg, de tafeltenniscoach met oog voor het metselen van een topsportgebouw, is een tweede keus.

Innovators zijn in Nederland wat gemakkelijker te vinden. Peter Murphy was er, in zijn volleybaltijd, zelf één en hij wijst collega Joop Alberda, tegenwoordig de visionair van NOC\*NSF, aan. Verder noemt Murphy de voetbalcollega's Rinus Michels, Louis van Gaal en Co Adriaanse. Uit het hockey horen Marc Lammers en Maurits Hendriks erbij. 'Het zijn allemaal intuïtieve denkers die vrij kunnen associëren en in hun gedachten de hele wereld kunnen overvliegen. Zij zijn de vernieuwers. Bij niet-vernieuwende sporten betekent dat dat snel wordt gezegd: die man is onzeker. Hij komt steeds weer met iets nieuws. Wat hij nu heeft, is niet goed genoeg. Lastig om je spoor te houden.'

## Bijrollen

Onder de vijf hoofdvakken zitten de negen bijvakken, waarin coaches kunnen uitblinken. Murphy, de man

die een sportprestatie grotendeels toeschrijft aan de state-of-mind, heeft niet voor niets 'mentaal begeleider' het hoogst geplaatst. 'Analyseert mentale processen, formuleert doelen ten aanzien van mentale processen, verzorgt mentale begeleiding van sporters, houdt staf en spelers gemotiveerd,' zo luidt de taakomschrijving van de mentaal begeleider. Een naam? Boris Orlov, de turncoach die in Nijmegen bij De Hazenkamp een mentaal probleemgeval als Renske Endel tot zilver op het WK deed reiken.

Na mentaal begeleider volgen de rollen van conditioneel begeleider, organisator, talentontwikkelaar, beleidsontwikkelaar, kennismanager, adviseur, onderzoeker en marketeer. Murphy kan uit zijn stal van mastercoaches en aankomende topcoaches met gemak een bijbehorende naam noemen.

'Henk Kraaijenhof, de atletiekcoach, is dé man van de fysieke conditie in Nederland. Een typische organisator is de hippische coach Bert Romp, maar ook Joop Alberda vroeger.

De rol van coach en trainer is uit elkaar getrokken

Managers als het ware.

Talentontwikkeling in Nederland wordt gedaan door routiniers als Joop Brand, bij Vitesse, en door Henk van Hulst, tenniscoach in Valkenswaard.'

'Een beleidsontwikkelaar pur sang is in mijn ogen Sjors Röttger, de handbalcoach. Frank Louter, de bondscoach van de gymnastiekunie, zie ik - behalve als een geweldige trainer - als een kennismanager. Hij zorgt voor kennisuitwisseling, voor contacten met voorgangers, hij leidt trainers op en boort kennis aan.' 'Typische adviseurs vind ik Ben Crum, de korfbalman, en Henk Gemser, de oud-schaatscoach. Zij hebben de rijpheid om anderen onder hun hoede te nemen. De pure onder-

zoeker is voor mij Maurits Hendriks en de marketeer, de man die de identiteit van zijn sport verkoopt en eigenlijk ook het gezicht is van die sport, dat is Bert Bouwer, de handbalbondscoach.' <<

'Foppe de Haan bezit heel veel eigenschappen die hem in zijn vak tot een allrounder maken. Ik zie hem vooral als een ambachtsman. De vakman van: wij doen het zo en dit is onze visie. Hij is een behoorlijk communicator, een coach-trainer en een planner, maar minder een innovator. Ik ken zijn typologie, uit het Action Type-model. Hij is loyaal, heel betrouwbaar en trouw. Hij heeft goede relaties met zijn bestuur, met sponsors en media en kan daarom lang in dezelfde organisatie blijven werken. Hij is erg begaan met de sociale context van zijn spelers. Hij helpt ze. Hij is dan een mentaal begeleider. Hij heeft een schouder voor anderen die het moeilijk hebben. Hij kijkt verder dan de actie. Hij vindt de persoon belangrijker. Zijn aanpak - waarom voert die speler die actie niet uit - is met een persoonlijke saus overgoten. Hij is een coach en een onderwijzer. Hij is, zeker met zijn topsportvisie, een krachtige communicator. Als innovator vind ik hem minder. Hij verandert slechts als er een hele grote overtuiging achter zit. Hij is een harde werker, verankerd in tradities, routine en arbeid. Planner is hij ook. Hij laat zijn organisatie vooruitkijken. Assistent-trainer Verbeek wordt erop uitgestuurd om op eigen benen te leren staan. De aanvulling van het elftal vindt plaats via scouting. Dat vereist planning. Als je je besten niet kunt vasthouden, moet je voor die specifieke plaatsen alvast aanvulling zoeken. Hij heeft daarvoor een systeem. Hij laat niets op zijn beloop. Hij is ook een man van het concept. Hij hangt de drie-eenheid aan. Concept-speelwijze-trainingshandeling. Er is een logische samenhang. De visie leidt tot een speelwijze en die weer tot een handeling op het veld die getraind wordt. De tweede bal diep was zo'n idee. Foppe is sterk in het formeren van een team rondom het team, de cirkel, ten dienste van het team. Hij hecht aan externe raadgeving en heeft een zeer volwassen topsportorganisatie opgebouwd waarop menig nationaal team jaloers kan zijn. Het spreekt voor zich dat hij taakgericht is. Dat is de voetballerij nu eenmaal. Maar de kunst is de balans te vinden met mensgericht zijn. Vanuit de taakacceptatie komt de concentratie, de kalme vastberadenheid die je bij grote teams als Manchester United zo sterk aantreft. Foppe is veel, maar vooral een genie. Die kan goed voetballen, zegt-ie dan. Hij is niet de kille berekenaar, maar de genietende liefhebber.'